

The Practical Coach

Management Skills for Everyday Life

高效经理人的 日常管理必修课

- 如何构建信任。
- 如何有效地沟通。
- 如何管理你与老板、下属以及同事之间的关系。
- 如何管理文化差异。
- 如何创建高绩效的团队。
- 在多元化团队和虚拟团队中，如何管理差异和距离。

(美) 保拉 J. 卡普里尼 (Paula J. Caproni) 著
黄璜 李彬路 等译



机械工业出版社
China Machine Press

C936
K013:1

—32—
The Practical Coach
Management Skills for Everyday Life

高效经理人的
日常管理必修课

(美) 保拉 J. 卡普里尼 (Paula J. Caproni) 著

黄璜 李彬路 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Paula J. Caproni. The Practical Coach: Management Skills for Everyday Life.

ISBN 0-13-849142-9

Copyright © 2001 by Prentice-Hall, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2004 by Pearson Education
North Asia Limited and China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Prentice-Hall, Inc.,
a Pearson Education company. This edition is authorized for sale only in the
People's Republic of China(excluding the Special Administrative Region of
Hong Kong and Macau).

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education培生教育出版集团授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书封底贴有Pearson Education培生教育出版集团激光防伪标签，无标签者不得销售。

本书版权登记号：图字：01-2002-5796

图书在版编目（CIP）数据

高效经理人的日常管理必修课/（美）卡普里尼（Caproni, P. J.）著；
黄璜等译。—北京：机械工业出版社，2004.5

书名原文：The Practical Coach: Management Skills for Everyday Life
ISBN 7-111-14150-4

I. 高… II. ①卡… ②黄… III. 自我管理学 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第026552号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李玲 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年6月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 17.5印张

定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

前 言

本书的目的在于提供想法、工具和实践，这些可以增进你的工作效力、促进你的事业（在受聘程度、职位提升、薪金增长和工作满意度等方面），使你在整体上对自己的生活感到更为充实。这些不是小的目标，也不是不可能实现的。如果你的工作效力很高，但你的家人和朋友已经记不得你上次注意和关心他们是什么时候了；如果你从未完全放下工作度过一次假期；如果你正因为工作的压力而一步步走向健康的损害，甚至是壮年的死亡，这可不符合我对有效管理工作的看法。

那么，什么是管理呢？管理学的课本通常说它是关于如何通过他人来完成工作的理论和技巧，但我认为管理不仅仅是这样，它的含义要比这个多得多。对于我们中的许多人来说，成为一名管理者是我们身份中很重要的一部分。这关乎我们如何度过时光、关乎我们和他人一起做些什么以及我们对他人做些什么、关乎我们如何显示（或抑制）我们的能力、关乎我们最好的自我和最坏的自我、还关乎我们对组织和社会未来的（最好的或是最坏的）贡献。作为管理者的经历可以充实我们也可以抵损我们，可以拓展我们的视野也可以使它变得狭隘，还可以使我们感觉更完整、更分散或是被毁损。本书旨在帮助你运用自己管理者的角色去最好地发挥自己的潜能，给你自己、他人和你的组织带来最大的效用。

几个主题交织在本书中。第一个主题是在一个多元化、全球化、技术导向以及快速变化的经济环境中进行管理工作需要一套比从前的管理者所使用的更为复杂的技巧系统。不幸的是，尽管我们进入了21世纪，许多管理学书籍和杂志还是含蓄地（如果不是明确地）为那些组织人员所写的，这些人有一个不工作的太太，每天穿着灰色法兰绒西服（除了星期五，那天他穿卡其布西服）在传统的实体组织中工作。然而，今天的管理者更倾向于是一个夫妻都工作的家庭中的男人或女人，他们在一个实体和网络结合（甚至是全虚拟的）的组织中工作，这些组织一面提倡工作和生活的平衡，同时又希望职员对工作有一个24/7的承诺（也就是说，保证一天24小时，一周7天随时可以工作）。本书旨在帮助你操纵当今和未来的社会和经济环境中存在的机遇和克服困难。

第二个主题是管理者们可能犯的最大错误是认为他们的技术技巧和认知智力

足以保证他们的职业效力和职业成功。我在密歇根大学的同事约翰·托普曼 (John Tropman) 教授说, 当人们成为管理者时, 他们倾向于认为自己的新工作“和从前的工作一样, 仅仅是更庞大了点儿”。也可以说, 他们会尝试用那些他们个人过去使用的行之有效的技巧, 尽管他们作为管理者的主要职责是创造一个环境使得他人在其中能够做出最好的成绩。本书旨在帮助你从一个个人贡献者型的思维集合转换为一个管理型的思维集合。

第三个主题是管理职业关系的能力是管理者所能拥有的技巧中最重要的一个。确实, 大量的研究表明, 在工作组织内部和外部拥有广阔的、多元化关系网络的人倾向于在工作中更为有效力、有更多成功的事业以及过着更为快乐和健康的生活。并不令我们惊讶的是, 管理职业关系的能力在一个人沿着管理工作层级向上攀登的过程中会变得日益重要。尽管构建有效的关系对于管理的成功和组织成功是十分关键的, 但许多管理者将构建关系网的技巧错误地归类于“乐意去掌握”, 而不是“必须去掌握”。结果, 他们错过了生活中构建信任、获得尊重和整体利益提高的机遇。本书旨在帮助你发展关系构建的技巧, 这些技巧能够在工作 and 家庭生活中很好地为你服务。

第四个主题是当今的管理者们正一步步被各种信息所淹没, 也进一步暴露于一个似乎没有止境的管理学理论、狂热和教导的环境中。结果, 他们需要变成管理学知识更为关键的消费者。确实, 《未来信徒》(Futurist) 杂志明智地指出信息的泛滥实际上会“降低我们的思考技巧”以及“未来的一代易于被导入歧途”。我在写作这本书时是很认真看待这个警告的。我在本书中给出的都是我认为当前的管理者所能获得的最为深思熟虑和有用的理论和研究结果。我的目的是给你们提供思考材料, 激发你们的想像力, 并且提供有用的框架和技巧。正如社会学家科特·列文 (Kurt Lewin) 所说的那样: “没有什么比好的理论更为实用的了。”

不过我们必须谨记的是几乎很少有理论能够在所有的时刻适用于所有的人和所有情况; 理论不应该替代思考。但经常地, 管理学理论家、研究者和教育家倾向于将他们的理论阐述为普遍适用的, 而有时他们的理论甚至是带有文化偏见或局限于特殊情况的。对于我们来说, 谨慎对待那些认为一种看待事物或行动的方法是普遍正确、普遍有效或普遍道德的理论是十分重要的。当在本书中提出理论和研究结果时, 我都会使用诸如“该研究显示了”和“研究者得出以下结论”等字眼以避免陷入“理论就是真理”的陷阱并且为其他可能正确和适用的理论留出空间。当我忘记了这样做的时候, 我希望你们能够继续将这些理论、研究结论和建议放在正确的位置——将它们当做能够使你深思熟虑并且迅速地对你在日常的工作和生活中碰到的常规和复杂的情况做出反应的概念性工具。华盛顿越战纪念墙的设计者和建筑师林璠 (Maya Lin) 的话很好地表达了本书的精神: “我创造了可以在其中思考但不需要规定思考什么的地方。”

除了那些在本书中提到的研究者和理论家，我也接受了Prentice Hall出版公司许多人的帮助。管理学编辑大卫·沙弗（David Shafer）和销售助理莱斯丽·奥利弗（Leslie Oliver）热情而不懈地鼓励我写作这本书。麦克·坎普拜尔，米歇尔·佛莱斯塔，基姆·马斯登和其他许多人都在这本书的完成过程中不断丰富它。我还要感谢BookMasters公司的沙龙·安德森。

我还要特别感谢我的朋友和同事玛丽亚·尤格尼亚·阿瑞斯（Maria Eugenia Arias），我本来是希望她能和我共同写作这本书的。然而，对我来说不幸的是，她认为她仍在思考和酝酿阶段，但她仍然不断地给我提出宝贵的建议和不断地鼓励我。我还要感谢从前我在耶鲁大学和马萨诸塞大学的导师克雷顿·埃尔德弗，大卫·伯格和琳达·斯密尔奇，正是他们鼓励我去认真思考管理学知识并鼓励他人也这样做。尽管他们可能不会同意我在本书中所写的全部内容，但我相信他们会认可我写作此书的原因。

我要真诚地感谢那些激发和澄清了我的思想、给我推荐了好书和文章、读了这本书还对某些章节做出修订以及提供了技术和情感支持的许许多多的人，特别是罗南·埃尔特曼、朱丽亚·戴维斯、格雷·地贝、代布·蒙多、丹·丹尼斯、简·弗顿、乔·卡西亚、芭芭拉·泰戈、凯文·纽曼、迪娜·巴萨利、奥列·托马斯和黛弗·奥尔瑞驰。我还接受了密歇根大学商学院的苏珊·艾斯弗德、吉姆·沃尔斯和乔·怀特的极大帮助，他们给我提供了一份很好的工作和一个能够激发灵感的工作环境，正是在那里我完成了这本书的写作。

我要感谢我在密歇根大学商学院、组织行为学教育协会、赫尔辛基经济学院和Joko执行教育项目组的其他朋友和同事，他们不断地为我提供许多机遇，使我能够积累大量关于管理学教育新的和有创造性的观点。我还要感谢巴西、芬兰、尼日利亚、波兰、瑞典、韩国和美国等许多国家的MBA和行政人员，他们听了我的课，参加了我的工作组。我还接受了十年前我在密歇根商学院开设的“管理职业关系”课程的学生的许多帮助。他们的智慧、关怀和幽默感使我感到教书充满了乐趣，同时也是一项难得的特权。

我还要多多感谢社区日间看护的工作人员，特别是经理朱迪·哈根，还有我们的保姆泰拉·斯特根。正是由于她们对我的两个女儿朱丽亚和利亚的爱和专业的照顾，我才能专心地写这本书。

我要深深地感谢我妈妈赛西勒·卡布罗尼、姐姐桑迪和罗拉，她们给予了我多年的支持。我也很感激我已故的祖父母和父亲为了给后代一个更好的生活（我现在的的生活很好）而迁到美国所做出的种种牺牲。最为重要的是，我要给我的丈夫查理·潘勒无尽的感谢，他几乎阅读了全书而且给出了评论，并且全心全意地支持我的这个计划。还有我的女儿朱丽亚和利亚，她们为自己的母亲在全世界各

地教书并写了这本书而感到骄傲。确实，朱丽亚明智地建议我把这本书取名为“给自以为聪明人的管理技巧”，我只是希望我有足够的勇气来使用她的这个聪明的标题。

保拉 J. 卡普里尼
2000年6月于密歇根州

目 录

前 言

第 1 章 管理者的新规则	1
1.1 管理的出轨	2
1.2 新的规则	8
1.3 本书是如何组织的	14
本章小结	15
思考材料	16
第 2 章 开发自我意识	17
2.1 自我意识的障碍	18
2.2 名为“你”的品牌	19
2.3 自我概念：我思，故我认为我在	20
2.4 对自我概念的文化影响：独立的自我和相互依赖的自我	21
2.5 对自我概念的社会影响：像他人看待我们一样看待自己	26
2.6 为什么自我概念是重要的	29
2.7 当代组织中的自我	30
2.8 后现代管理者的承诺、危险和自我概念	38
2.9 管理成长和发展	45
本章小结	46
思考材料	47
第 3 章 构建信任	56
3.1 为什么信任很重要	56
3.2 什么是信任	59

3.3 为什么我要相信你	61
3.4 构建信任: 人际战略	63
3.5 构建信任: 组织战略	66
3.6 结论	68
本章小结	68
思考材料	69
第4章 有效地沟通	70
4.1 积极倾听	72
4.2 给予和接受反馈	76
4.3 跨文化沟通	81
4.4 沟通以动员行动	86
4.5 谈话和技术	92
4.6 结论	97
本章小结	98
思考材料	99
第5章 管理你与老板、下属以及同事之间的关系	102
5.1 工作中的权威关系	103
5.2 管理下属	107
5.3 一个警告性提醒: 遵从权威	114
5.4 管理你的老板	118
5.5 管理传授者与被授者的关系	123
5.6 构建关系网络	128
5.7 印象管理	136
5.8 结论	138
本章小结	138
思考材料	140
第6章 管理文化差异	142
6.1 第一部分 什么是文化	143
6.2 文化的维度	146
6.3 第二部分 为什么有效的多样性管理是一种竞争优势	157
6.4 如果多元化对于组织来说是极为有利的, 那么	

为什么进展似乎总是滞后于承诺	160
6.5 出现了这些问题, 管理者应该如何去做	161
6.6 提高你的个人多文化素养	163
6.7 创造文化的协同	166
6.8 结论	171
本章小结	171
思考材料	172
第 7 章 创建高绩效的团队	175
7.1 团队揭秘	176
7.2 什么是团队	177
7.3 衡量团队绩效的标准	179
7.4 高绩效团队的基础: 目的、绩效衡量、人员、过程和实践	179
7.5 团队领导: 创建一个为高绩效团队服务的工作环境	188
7.6 团队的生命周期	197
7.7 创建和管理高绩效团队: 底线	202
本章小结	203
思考材料	204
第 8 章 多元化团队与虚拟团队: 管理差异和距离	206
8.1 第一部分 多元化团队	207
8.2 第二部分 虚拟团队: 异地的共同工作	217
8.3 同地团队和分散式团队之间的差异	219
8.4 分散式团队的社交动态	220
8.5 管理分散式团队	225
本章小结	233
思考材料	235
第 9 章 塑造生活	237
9.1 快乐	238
9.2 快乐、工作和顶峰状态	240
9.3 乐观主义和成功	243
9.4 工作和健康	246

9.5 将工作和家庭结合起来	250
9.6 结论	262
本章小结	263
思考材料	264
译者后记	267



第 1 章 管理者的新规则

本章目标

- 理解影响当前管理工作的那些变化。
- 了解为什么许多潜在能力很高的管理者会做出出轨的行为。
- 了解为什么智商（IQ）不能预测管理的成功以及什么能够达成该预测。
- 了解在一个快速变化、多元化、全球化以及技术导向的经济环境中管理者要做到行之有效需要哪些技巧。

如果你不被迷惑，你就不知道正在发生什么。

——沃伦·本尼斯

对于那些通过不断面临挑战而获得成功和在组织中占据重要地位的人们来说，管理职业是达到个人成长和做出组织贡献的最为有效的途径之一。这本书正是以帮助你增长职业效力、事业成功和个人满足为目的，本书将为你提供那些能够帮助你在当今的复杂组织环境中成功的观点和技巧。

本书是以这样一个假设为基础的：诸如多元化、全球化和技术进步等重要的社会和经济趋势已经从根本上改变了管理工作的本质。当然，这些趋势不是对所有的管理者和组织产生同等程度的影响。然而，所有的管理者都必须认真审视他们生活和工作于其中的这个更大的社会、经济和文化环境，《华尔街日报》的专栏作家哈尔·兰开斯特（Hal Lancaster）将这个环境称为他们那个时代的决定性问题。管理者们还必须决定这些问题如何影响着他们工作的本质和那些使他们多产、成功和达成自我实现的技巧。

本书不是关于快速修正、简易回答和那些放之四海而皆准的真理。正如领导问题研究者摩根·麦考尔（Morgan McCall）和麦克·隆巴尔多（Michael Lombardo）

我曾有过一些过错，但靠着缅怀往昔过日子不是过错之一，因为它与未来无关。

——斯帕基·安德森
(Detroit Tigers的前管理者)

指出的那样：“没有达到成功（甚至是失败）的惟一途径。简单的、渐进的方式不仅仅是难以表述的，而且是正如基尔克高（Kierkegaard）对于真理的描述一样，它就像在一间漆黑的房间中寻找一只根本不在那里的黑猫一样。”确实，本书正是着眼于发展那些能够很好地帮助你的观点、视角和灵活度，而

无论你的时代的决定性问题是什么。

尽管我不相信存在简易回答和快速修正，但却相信管理工作的本质会有一些跨时间、跨地点和跨文化的共同主题。管理者永远要同人一起工作。管理者的人际关系的质量总是很重要的。获得信任和尊重的能力永远是构建长久而有效的工作关系的基础。可靠的沟通技巧总是很必要的，权力和权威的关系也总是需要妥善处理的。团队和其他形式的协同工作在组织生命中将占有重要的地位。社会、文化和技术动力将会继续改变和完善工作的性质。组织中也会永远存在变化。随时参与当前学习的能力对于管理的有效性也将会是十分关键的。爱与工作、亲密和掌控的双重主题将永远是我们人性的中心。

成为一名管理者是非常激动人心的，你的生活将充满挑战和机遇。当今的组织不断地变得更为复杂、不可预测和快速变化。组织研究者之间关于研究对象、研究方法和如何教授他们的研究结果的生动的讨论给管理学和组织学研究带来了新鲜的血液，从而拓展了管理者们可以应用于其工作的视角和工具。然而，挑战和机遇的出现并不是没有障碍的。因此，让我们在讨论那些能够帮助你成功的视角和工具之前先来看看有哪些障碍。预测这些障碍可能会帮助你有效地避免它们或至少最小化它们所带来的影响。

1.1 管理的出轨

大多数的管理者都是带着极高的智慧、扎实的教育基础、有力的技术技巧、对称职的渴望、努力工作的动力和对成功的热情来到一个组织的。但是根据创造性领导中心进行的研究表明，在这些管理者中几乎有半数从未完全地发挥过他们的潜能，从而欺骗了他们自己和他们的组织。这种现象我们称为出轨。

出轨是发生在这样一种情况下的：一个高潜能的管理者希望在一个组织中进步或得到提升，而且他（或她）最初也被认为有这个能力，最后却被解雇、降职或被固定在一个比预期的成就水平低的地位。出轨不是指这些个人情况：那些人通过自己的选择换工作、推却升职或辞掉工作以追求其他的事业或生活兴趣。当然，出轨是非自愿和通常不可阻止的。

出轨对于个人、组织和社会来说是高成本的。出轨的管理者和他们的家庭在情感上和经济上都会遭受损失。组织会失去它们对出轨的管理者的经济和智力投资，并且必须付出大量的招聘和发展成本来寻找新的对象以替代他们。如果一个组织的

管理出轨程度较高，它可能会发现招聘新的人才十分困难的，因为潜在的雇员可能会避免加入一个因管理层更迭频繁而出名的组织。

组织需要十分关注管理出轨问题的另外一个原因在于管理出轨会在整体上危害组织的管理职业名誉，从而不能促使更多的人成长为管理者。一篇最近刊登在《华尔街日报》上的文章指出：“在美国企业中正流行一种新的疾病：管理恐怖症。许多人都想不想成为一名管理者，而且，坦率地说，很多已经是管理者的人也蠢蠢欲动地想跳出管理工作的轨道或者已经这样做了。很少有人能够在技术层面上不断前进并很好地操控一份管理工作。”

这是一个严重的问题，因为社会需要高效和有抱负的管理者。在25年前，管理学理论家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）指出了一个如今仍然适用的理论：“对于我们的社会来说，没有什么工作比管理者的工作更重要的了。正是管理者决定我们的社会机构是否在很好地为我们服务或是在浪费我们的才智和资源。”当然，还有其他一些对于任何社会都同等重要的职业——健康护理专业人员、教育者、日间托儿所工作者、一线工人等，但是事实上让有能力的并想成为管理者的人脱离管理轨道或离开这个职业的代价是社会所不能承担的。

1.1.1 为什么管理者们会出轨

对于那些没有提防而且认为自己聪明、受过良好教育和技术上称职的管理者而言，出轨是非常令他们惊讶的。他们太晚意识到他们所拥有的那些智力资产是必要的但并不是获得长期生产力和成功的充分特质。当那些出轨的管理者反思他们的经历时，他们认识到了三个重要的教训。第一，高智商对于长期的成功是不够的；第二，那些一度带给他们成功的才能可能以后会使他们失败；第三，在他们职业生涯早期看起来并不严重的污点和盲点可能会突然变得至关重要。

1. 高智商是不够的

一些研究管理成功预兆的研究者们得出这样的结论：认知智力——一般称为“书本上的聪明”或这类在学校中教授并在智力考试中被评估的知识——是管理成功的一个并不显著的预兆。哈佛的教授约翰·科特（John Kotter）在他名为《新规则：如何在今天的组织化世界中获得成功》一书中描述了他对1974年哈佛商学院的115个成员所做的长达20年的研究。他发现“从收入和责任感的角度来说，这些成员的GMAT（管理学硕士生资格考试）成绩和他们工作优异与否之间不存在正相关的关系。”

同样地，基于她对MBA学生的职业生涯的研究，斯坦福大学教授珍妮弗·查德曼（Jennifer Chatman）得出这样的结论：高的GMAT分数（对学生认知能力的衡量）是一个不充分的成功前兆。尽管她比考特给予GMAT分数更高的分量，她仍然认为

“永远不要错将动议当成行动。”

——欧内斯特·海明威

在GMAT高分之外那些有被称为“责任心”——“一个努力工作、做事彻底、高效率的、可靠的和有野心的人格混合体”——的人格特质的人可能比其他人有更高的机会获得高薪和升职。

耶鲁的心理学家罗伯特·斯坦博格（Robert Sternberg）也认为成功的人并不一定是最为聪明、技术最为精湛或接受过最好教育的。他回顾了数十个着眼于理解在认知智力考试（如智商测试）上获得的好成绩如何预测工作上的成功的研究。基于他的研究回顾，他得出这样的结论：认知智力考试的成绩仅仅能预测人们的工作绩效介于4%~25%的变动部分。“没有什么可特别描述的，”斯坦博格说。

我从不把我所受到的学校教育当做我的教育本身。

——马克·吐温

斯坦博格认为“成功性的智力”高于认知智力，他认为前者包括他称为创造性智力和实践性智力两者。拥有创造性智力的人知道如何运用他们以新的创造性的方式所学习到的东西来平衡他们的认知性智力。拥有实践性智力的人可以以他人认为有用但过于困难的方式运用他们的认知性智力和创造性智力。微软公司的创始人比尔·盖茨从哈佛大学肄业以追求他对于电脑技术的兴趣，他当然似乎拥有认知性智力、创造性智力和实践性智力的有效集合。

丹尼尔·高曼对工作中的情感性智力的研究支持了斯坦伯格认为仅拥有认知性智力不是实践中成功的重要预兆的观点。基于他对成功的行政人员的研究，高曼得出这样的结论，情感性智力是成功的有力预兆。在《哈佛商业评论》的一篇文章中，高曼这样说：“当我将高层领导职位上的杰出管理者与其他平常管理者相比较时，我发现他们的概评中将近90%的差异来自情感性智力，而不是认知性智力。”根据他的观点，情感性智力有五个组成部分：自我意识、自我约束（控制自己感情的能力）、动力、投入精神和社会技巧（与他人协调工作的能力）。

最后，许多研究者认为拥有一个“积极的人格”也能预兆实践中的成功，包括工作绩效、工资、职位提升、事业满足度和社会参与程度。研究者斯科特·斯尔伯特、麦克·格朗特和玛丽亚·克莱默解释说，有积极人格的人比其他人更易于做出行动以影响他们周围的环境，诸如“改变组织的任务、寻找并解决问题以及主动承担责任以对周围的世界产生影响。不那么积极的人是被动和消极的，他们倾向于适应环境，而不是改变它。”专栏1-1测试你的人格积极性。



专栏1-1

人格积极性衡量

请根据以下程度分类从1（非常不同意）到7（非常同意）回答问题。
你所得分数越高，你的人格越积极。

1. 我经常寻找新的方式以改善我的生活。

1 2 3 4 5 6 7

2. 无论我在哪里，我都是建设性变化的有力推动力。 1 2 3 4 5 6 7
3. 没有什么比看到我的想法变成现实更让人激动的了。 1 2 3 4 5 6 7
4. 如果我看到什么我不喜欢的东西，我会修改它。 1 2 3 4 5 6 7
5. 不管它是否奇怪，只要我相信我就会让它变为现实。 1 2 3 4 5 6 7
6. 我喜欢因我的想法而取胜，哪怕它会受到他人的反对。 1 2 3 4 5 6 7
7. 我很善于发现机遇。 1 2 3 4 5 6 7
8. 我总是在寻找做事的更好方法。 1 2 3 4 5 6 7
9. 如果我相信某个想法，没有什么能够阻止我让它变为现实。 1 2 3 4 5 6 7
10. 我可以先于他人很久发现一个机遇。 1 2 3 4 5 6 7

资料来源：Bateman, Thomas and J. Michael Grant. "The Proactive Component of Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*(1993):14, pp.103-118. Copyright 1993 by John Wiley & Sons Limited. Reproduced by permission.

简言之，管理者们会出轨不是因为他们不具备成功需要的智力或技术能力，而是因为他们缺乏将其知识和技巧转化为对他人有意义的实际行动的能力。

2. 早期的成功可能会导致以后的失败

出轨的管理者会学到早期带来成功的知识可能不会给他们带来未来的成功这样一个沉痛的教训，特别是在当前的环境不再和过去看上去一样的时候。路易斯·弗兰凯勒博士在他的职员发展咨询工作中发现那些继续投资于从前给他们带来成功的技巧和程序的管理者，以及那些提前学习可能在未来给他们带来好处的新技巧的管理者们，一般不会“能力透支”：

出轨的人们的共同点在于他们在发展补充技巧之外的特殊领域显示出了高超的技巧，甚至当工作布置的改变要求运用不同的技巧的时候，他们也没有注意到他们正在限制自己的发展，他们更为注重那些他们已经做得很好的工作和行为，并且期望做更多同样的事情能够挽救他们自己！（以上引自路易斯·弗兰凯勒博士作品原文。）

斯坦伯格以及心理学家彼得·弗朗丝阐述了在某种情况下作为某个领域的专家会如何变得对管理工作有害，特别是在基础性变化产生的情况之下。他们让专家和新手与一台电脑玩桥牌，当游戏的规则与普通桥牌一样时，专家比新手的业绩要好。然而，当游戏的规则从根本上被改变的时候，专家由于这个“深刻变化”所受到的不良影响大于新手所受到的，因为专家的“专业技术阻碍了他们接受和适应新的规则”。新手由于没有拘泥于某种特定的思维方式，所以能够更快地学习和适应新的规则。

正如弗朗丝和斯坦伯格的专业桥牌玩家，当规则发生变化时，管理者们常常没有注意到变化，等他们注意到时，一切都已经太晚了，

我将滑向冰球即将到达的那些地方，而不是它已经到达的那些地方。

——韦恩·格雷茨，冰球冠军

或者由于他们缺乏那些能够帮助他们对新规则迅速而有效地做出反映的广阔视角和灵活度，他们变得麻痹从而不能适应。一度非常成功但现在已经倒闭的人民快递（People's Express）航空公司的创始人唐·布尔（Don Burr）最为直接地接受了这个教训。布尔创新的人力资源实践和有创造性的成本减缩措施一度创造了航空业中无与伦比的雇员和顾客忠诚度。但是，他承认当重要的技术被运用到航空业中时，他没有像其他航空公司的老板那样及时地将这些技术运用到“人民快递”中，最后导致了它的失败。

3. 一个现在才变得至关重要的错误

许多管理者都接受了这样一个教训：那些一度看起来并不重要或是能够被他们的能力轻易掩盖的错误和盲点会突然变得至关重要。比如，性骚扰的问题今天得到了比从前多得多的关注。许多管理者都认识到：那些一度在组织中被鼓励、被容忍或是被视为不严重错误的行为今天都被视为有新闻报道价值的事件，这些事件可能会使一个人的事业和组织的声誉受到严重的影响。

1.1.2 为什么坚持一个过去一直不能很好地为我们服务的行为呢

为什么尽管一些思考和行动的方式已经使我们陷入麻烦，但我们还会紧抓这些过时的方法不放呢？为了更好地理解这个现象，组织学学者卡尔·魏克花费了十多年的时间研究在危机情况中人类的思维过程。他认为“认知刚性”——不能超越已有方式思考和行动的特性——极大地导致了許多危机。比如，他调查了1949年蒙大拿州13个男人在与森林大火的斗争中死亡以及1993年科罗拉多州12个女人在相同的情形下在与森林大火斗争中死亡的原因。在这两个案例中，两场大火不同于那些救火者受过专门训练的火灾，但是他们没有将其思维和行为与新的环境相适应。魏克认为这些“荒野中的救火者没有遵循规则扔掉他们手中沉重的工具以便能够更快地移动和从烈火中逃脱”导致了他们在能够看到安全地带时的死亡。他还引用了美国森林局对于1993年大火的分析，该分析认为如果那些救火者能够“从一开始就认识到危险”并且“丢掉他们的包裹和工具”，他们的生存几率会大得多，因为这样做能够使它们“消耗同样的能量但更快地逃脱”。

我的能力在于看穿混乱中的烟障并且
在一切事物都在爆发的地方进行操作。

——达拉·摩尔，
Rainwater Inc. CEO

魏克对救火者的调查与管理者也是相关的。他的一个关键性认识是“丢掉工具是忘却、适应和灵活性的前提”。他认为，正如救火者，管理者和管理学的教育者们没能够看到正在出现的威胁和机遇并且死守他们沉重的工具（假设、指示、方式和技巧等），其实丢掉这些东西能够使它们更加有效力。

我们不舍得丢弃我们的工具有各种各样的原因。有的时候，我们没有听到任何关于环境正在发生变化，而我们必须相应做出调整的确切消息。我们可能由于周围的所有人都固守他们自己的工具而固守者我们自己的工具。有的时候，我们固守着